

Cartilla metodológica para proyectos productivos con comunidades étnicas



Fotos: ACDI/VOCA y Enlaza

Aprendizajes del Programa para Afrodescendientes e Indígenas implementado por ACDI/VOCA

2016



Fundación Enlaza



Este informe fue posible gracias al apoyo del pueblo de Estados Unidos a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). Las opiniones y conclusiones son responsabilidad de ENLAZA y no necesariamente reflejan las opiniones de ACDI/VOCA, USAID o del gobierno de Estados Unidos. Queremos agradecer a todas las personas que compartieron sus opiniones y percepciones sobre el Programa para Afrodescendientes e Indígenas para la construcción de este documento.



Tabla de contenido

Presentación	4
Pilares metodológicos para proyectos productivos y soberanía alimentaria con comunidades étnicas en zonas rurales de Colombia.....	5
1. PLANIFIQUE SU ENTRADA AL TERRITORIO	7
2. SÚMESE A PROYECTOS COLECTIVOS EN MARCHA.....	10
3. TRABAJE COMO SOCIO DE LAS ORGANIZACIONES ÉTNICAS.....	13
4. ESTABLEZCA REGLAS CLARAS Y ESPACIOS DE DISCUSIÓN	16
5. APOYE PROYECTOS CON VISIÓN DE CADENA PRODUCTIVA Y RESPETO A LA SOBERANÍA ALIMENTARIA.....	18
6. INVierta EN CONSTRUIR RELACIONES DE CONFIANZA CON LAS COMUNIDADES	21
7. MODELO DE OPERACIÓN	23



Presentación

El Programa de USAID para Afrodescendientes e Indígenas, implementado por ACIDI/VOCA, buscó mejorar la inclusión social, económica y política de las personas afrodescendientes e indígenas en ciertas áreas objetivo de Colombia. Para tal fin, y en colaboración con el Gobierno de Colombia, ACIDI/VOCA realizó actividades enfocadas a mejorar las capacidades institucionales del Estado para trabajar con comunidades étnicas; fortalecer las organizaciones étnicas; aumentar el acceso a oportunidades económicas en zonas urbanas y rurales; incrementar mensajes positivos sobre temas étnicos; y apoyar la formalización de territorios colectivos. Lo anterior, bajo un enfoque de género, de participación de jóvenes, de seguridad económica, soberanía alimentaria y medio ambiente. Mediante una donación de US\$61,4 millones, el Programa fue pionero en el fomento y la construcción de capacidades humanas e institucionales de las poblaciones y comunidades étnicas.

Uno de los componentes estratégicos del Programa fue el de Desarrollo Rural, enfocado en: “fortalecer la economía de los territorios étnicos y aumentar los ingresos de la población en zonas rurales mediante el fortalecimiento de soberanía alimentaria, el aumento de la productividad agrícola y la facilitación de acuerdos comerciales directos y beneficiosos”.¹ Este componente vinculó a 88 consejos comunitarios y 35 organizaciones indígenas de las regiones Caribe y Pacífica, atendiendo a más de 12.000 familias.

Tras cinco años de operación, ACIDI/VOCA buscó identificar y sistematizar las metodologías desarrolladas en el componente de Desarrollo Rural, en relación con el apoyo a proyectos productivos y actividades de soberanía alimentaria. La sistematización la realizó la Fundación Enlaza mediante la aplicación de herramientas cualitativas de levantamiento de información a líderes y miembros de organizaciones étnicas participantes del Programa en los departamentos del Cauca y Valle del Cauca, y al equipo de trabajo de ACIDI/VOCA. A través del diálogo se identificaron, desde sus percepciones, los aciertos metodológicos que facilitaron y dinamizaron las acciones del Programa. El producto de este trabajo se presenta en esta cartilla que, de manera descriptiva, muestra las metodologías de trabajo de ACIDI/VOCA para proyectos productivos y de soberanía alimentaria con enfoque diferencial.

Los aciertos metodológicos se resumieron en seis pilares para las intervenciones en comunidades étnicas. Para ejemplos concretos de cada pilar, el documento recurre a recuadros con voces de miembros de las comunidades o del equipo de ACIDI/VOCA. Esperamos que esta guía sea de utilidad al establecer mecanismos de trabajo conjunto entre organizaciones étnicas y entidades públicas o privadas.

¹ ACIDI/VOCA. Documento de trabajo, Programa para Afrodescendientes e Indígenas. Desarrollo Rural



Pilares metodológicos para proyectos productivos y de soberanía alimentaria con comunidades étnicas en zonas rurales de Colombia

Al sistematizar el enfoque metodológico de ACIDI/VOCA, las organizaciones, líderes y productores entrevistados describieron un trabajo conjunto entre ellos y el equipo de ACIDI/VOCA. Como se mostrará a lo largo de la guía, afirmaron que fue un largo proceso llegar a construir acuerdos y coincidieron en que requirieron días y noches de conversación, de debate, de encontrar soluciones y de negociar posiciones, donde todos los socios opinaron y sus aportes fueron valorados. Para los líderes y productores consultados, fueron cinco años de repetirse unos a otros: “sí se puede, claro que se puede”.

Más que recetas o pasos consecutivos, las personas entrevistadas describieron principios de trabajo que permitieron el desarrollo de las diferentes etapas de los proyectos, según sus particularidades. A esos principios los llamamos “pilares metodológicos”. Por eso, la guía está organizada a través de los seis pilares identificados en el trabajo investigativo. Si los pilares se cumplen, los pasos del ciclo del proyecto irán fluyendo; la experiencia del Programa así lo demuestra.

Al leer el documento, considere que los pilares no son pasos sucesivos; algunas veces se dan de manera simultánea. Los pilares deben entenderse como mínimos metodológicos que pueden enriquecerse con otro tipo de experiencias o aproximaciones teóricas o prácticas. Pero sin duda, es un conocimiento aprendido y probado en la práctica, valioso para avanzar en el desafío que implica para el país generar mecanismos de trabajo articulado entre las instituciones y las comunidades étnicas.



Seis pilares metodológicos para proyectos productivos y de soberanía alimentaria con comunidades étnicas en zonas rurales

Planifique su entrada al territorio

- Conozca el contexto legal, organizativo, territorial y cultural de las comunidades.
- Genere mecanismos para que las organizaciones étnicas puedan ejecutar los recursos.

Súmele a proyectos colectivos en marcha

- Alinéese con los planes de desarrollo propios de las comunidades.
- Concierte el proyecto con la comunidad.
- Apoye productos con arraigo en la comunidad y el territorio.

Trabaje como socio de las organizaciones étnicas

- Acompañe la definición y formulación de los proyectos.
- Ejecute los recursos a través de las organizaciones comunitarias.
- Arme equipos de trabajo con personal local.

Establezca reglas claras y espacios de discusión

- Acuerde mecanismos para hacer desembolsos, vinculados al cumplimiento de hitos/productos fijados conjuntamente.
- Establezca las instancias necesarias para discutir y solucionar los obstáculos durante la implementación

Apoye proyectos con visión de cadena

- Apueste por productos con mercados existentes.
- Apoye que los productores asciendan en la cadena productiva, cuando las condiciones estén dadas.
- Integre la soberanía alimentaria a los proyectos productivos.

Invierta en construir relaciones de confianza

Asegúrese de que sus relaciones con las organizaciones comunitarias estén basadas en:

- Flexibilidad
- Transparencia
- Legitimidad
- Horizontalidad



1. PLANIFIQUE SU ENTRADA AL TERRITORIO

Como cualquier proceso enfocado a promover proyectos productivos y de soberanía alimentaria, un adecuado proceso de alistamiento permite llegar a los territorios con mayor conocimiento de los contextos y con propuestas operativas para establecer relaciones de socios estratégicos con las comunidades locales. Para esto:

1.1. Conozca el contexto



Foto: ACIDI/VOCA

“No se puede hablar de un único enfoque de tipo diferencial, sino de un cruce de enfoques de tipo diferencial. Se debe tener en cuenta valores culturales y la importancia simbólica; el sostenimiento ambiental. Se debe respetar las jerarquías, que son distintas según la comunidad; el tipo de apropiación y distribución de la tierra, que no siempre está titularizada de manera colectiva; las prácticas productivas; los procesos de construcción de etnicidad; las amenazas. Por eso, es necesario tener un cruce de múltiples enfoques”.

Claudia Mejía,
Gerente Tierras y Territorios, Programa para Afrodescendientes e Indígenas ACIDI/VOCA

- a) **Entienda el marco legal e institucional para grupos étnicos en Colombia.** El equipo de trabajo debe estar familiarizado con los derechos colectivos reconocidos por la Constitución de 1991; la legislación específica para grupos étnicos; y debe conocer las instituciones nacionales, regionales y locales con competencias para garantizar su pleno goce.²

² Como mínimo, debe conocer la Ley 21 de 1991 que aprueba el Convenio 169 de la OIT; la Ley 70 de 1993 sobre comunidades negras; el Decreto 1088 de 1993 donde se regula la creación de las asociaciones de cabildos y/o autoridades tradicionales indígenas; el Decreto 1745 de 1995 sobre derecho de propiedad colectiva de las tierras de las comunidades negras; los Decretos 1396 y 1397 de 1996, que crean la Comisión Nacional de Territorios Indígenas, el Programa Especial de Atención a Pueblos Indígenas y la Mesa Permanente de Concertación con los Pueblos y las Organizaciones Indígenas. Eso sin excluir leyes como la Ley 1448 de 2011 por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno, y el Auto 004 y 005 de la Corte Constitucional que ordena la protección de derechos fundamentales de personas indígenas y de la población afrodescendiente víctima del desplazamiento forzado, en el marco la sentencia T-025/04.



- b) **Conozca la situación legal de los territorios y las posibles disputas por la tierra.** Las organizaciones étnicas pueden tener o no la titulación colectiva de sus territorios. Conocer la situación legal y/o demanda territorial de la comunidad, los esquemas de ordenamiento, y las luchas o pugnas por tierras con otros sectores o comunidades, permite comprender potencialidades o limitaciones de sus proyectos productivos. Además, es necesario considerar que la propiedad colectiva debe garantizar una función social y ecológica, componentes, por lo tanto, esenciales en cualquier proyecto productivo.
- c) **Identifique los esquemas y capacidades organizativas de las comunidades.** Las comunidades indígenas y afrodescendientes poseen formas de organización que pueden variar entre regiones y etnias. Es necesario identificar la autoridad legítima elegida por los miembros de la comunidad (por ejemplo si es un cabildo o un consejo comunitario) para asegurar que se llegue al territorio respetando su institucionalidad. Además, es recomendable identificar si hacen parte de una plataforma regional étnica con una agenda económica y política para el desarrollo del territorio (por ejemplo, el Consejo Regional Indígena del Cauca –CRIC), o si la comunidad tiene organizaciones productivas, legalmente constituidas y reconocidas por sus autoridades, para impulsar proyectos productivos acordes con sus planes propios. Entender estos esquemas organizativos permitirá identificar diferentes posibilidades de ejecución del proyecto. Si, además, realiza un diagnóstico organizativo, considere las particularidades de las organizaciones étnicas. Un ejemplo es incorporar aspectos propios de las organizaciones étnicas al aplicar el Índice de Capacidad Organizacional Étnica (ICOE).³
- d) **Estudie los aspectos culturales que caracterizan al grupo étnico.** El mínimo acto de respeto hacia una comunidad étnica es conocer los principales rasgos culturales que la hacen particular. No es necesario ser un experto, ya que los expertos son las propias comunidades con las que va a trabajar. Entender las particularidades culturales permitirá que el apoyo productivo no solo sea un impulso a lo económico, sino también a la conservación y fortalecimiento de la cultura propia.

³ Instrumento desarrollado por el equipo de ACIDI/VOCA.



1.2. Genere mecanismos para que que las organizaciones étnicas ejecuten los recursos



Foto: ACIDI/VOCA

“Cuando hacemos un contrato con ellos [organizaciones étnicas] buscamos la modalidad que se ajuste a sus especificidades. Pero también buscamos modalidades para que ellos se fortalezcan, busquen recursos y aprendan a presentar resultados. Antes de empezar el proyecto dijimos que había que revisar esas maneras de contratar y hacerlo realmente como equipo; eso fue un acierto. Había un equipo robusto, tanto financiero como contractual, que los capacitaba a la hora de hacer informes; hubo un acompañamiento. Esperaría que el día de mañana ellos tengan un conocimiento amplio, no solo para contratos con USAID, sino con cualquiera”.

Jimena Niño, Subdirectora de Planeación y Relacionamento Estratégico ACIDI/VOCA

- a) **Piense maneras novedosas de generar contratos/convenios directos con las organizaciones comunitarias, sin que signifique el incumplimiento de la Ley o los requisitos del financiador.** Antes de llegar a los territorios, genere procesos legales, financieros y contables para asegurar que se puedan suscribir contratos/convenios con organizaciones comunitarias y estas puedan cumplir los requisitos exigidos. Esto implica un proceso interno de trabajo articulado y formación del personal legal, financiero y contable de su equipo para que comprendan las especificidades sociales, culturales y legales de los grupos étnicos y sus organizaciones, y generen rutas de contratación posibles para ellos. Se deben adaptar entre otros: los requisitos para una posible contratación, los mecanismos para la difusión de los términos de referencia, los formatos de legalización de contratos y gastos, y la presentación de informes.
- b) **Estructure el equipo de trabajo para apoyar la puesta en marcha de los procedimientos establecidos.** El equipo de trabajo debe estar enfocado en acompañar y apoyar a las organizaciones étnicas en el cumplimiento de los procedimientos legales, financieros, contables y técnicos que se establezcan en los contratos/convenios. De esta manera, además de asegurar una adecuada ejecución presupuestal, se apoya al fortalecimiento de las organizaciones locales como ejecutoras de los proyectos en sus territorios.



Busque la articulación de los temas productivos con otros componentes del programa, enfocados al fortalecimiento organizativo (para mejorar la capacidad de gestión de las organizaciones y fortalecer su legitimidad ante sus bases); al relacionamiento con los gobiernos locales (para lograr la priorización de los temas productivos en los planes de gobierno); y al apoyo para la titulación de los territorios colectivos (para asegurar el derecho colectivo al territorio).



2. SÚMESE A PROYECTOS COLECTIVOS EN MARCHA

Los proyectos productivos y de soberanía alimentaria deben reforzar el derecho a la autodeterminación de las comunidades étnicas y la autonomía de sus organizaciones. Para asegurar esto:

2.1. Trabaje alienado con los planes propios de desarrollo de las comunidades



Foto: Enlaza

“Nosotros tenemos un derrotero que no se sale de la realidad del contexto legal, pero que se aferra a las raíces étnicas nuestras; a ese derecho al desarrollo propio que recoge costumbres ancestrales de cómo nos hemos mantenido en este territorio por 300 años. Eso es lo que llamamos el código interno. Es un valor cultural que tenemos, que para nosotros es muy valioso. En él se recoge nuestra idea de etnodesarrollo. ACDI/VOCA se articuló a ese plan de etnodesarrollo, vio donde encajaba y empezamos a desarrollar las tareas. ACDI/VOCA se convirtió en un aliado estratégico para contribuir a nuestro reglamento interno y nuestro plan de bienestar territorial”.

Miembro Consejo Comunitario de la Comunidad Negra de la Plata Bahía Málaga

- a) **Respete la visión de desarrollo de la comunidad.** Los grupos étnicos en Colombia tienen el derecho de decidir sus propias prioridades de desarrollo económico, social y cultural de acuerdo con su cosmovisión y prácticas ancestrales. El plan de vida de los pueblos indígenas y el plan de etnodesarrollo de las comunidades afrocolombianas, plasman los acuerdos comunitarios sobre su territorio. Por esto, toda intervención debe estar enfocada en fortalecer algún aspecto establecido y acordado en dichos planes.
- b) **Apoye y acompañe, cuando sea necesario, la construcción de los planes propios.** Si al llegar a un territorio identifica que los grupos étnicos no han construido sus planes propios de desarrollo o que éstos no establecen de manera clara los usos permitidos u ordenamiento del territorio, empiece por apoyarlos en generar esas rutas de trabajo. Sin esto, las intervenciones en proyectos productivos o de soberanía alimentaria no tendrán un norte claro para el fortalecimiento comunitario y su sostenibilidad estará en riesgo.



2.2 Concierte con las comunidades el desarrollo de los proyectos



Foto: ACDI/VOCA

“En el norte del Cauca siempre ha existido muchas organizaciones afro. En ese complejo contexto organizativo, nace la sana intención de sentarnos como población afro y poder construir de manera colectiva una planificación regional. En el 2012, aparece la convocatoria de los proyectos de USAID y llega con un operador que es ACDI/VOCA. Empezamos a mirar que había oportunidades y se fue consolidando lo que en últimas llamaríamos “La Tonga”. Lo que dinamizó la Tonga fue que las organizaciones nos sentáramos a pensarnos como un todo y no como grupos individuales. Durante ese año, pasamos muchas horas conversando con ACDI/VOCA y entre nosotros. La clave fue entendernos y tenernos paciencia; un año de mucha paciencia de lado y lado, tanto de la parte de ACDI/VOCA hacia nosotros, como de nosotros con ACDI/VOCA. Ellos fueron muy abiertos con nosotros y eso era lo que nosotros queríamos sentir, que nos estaban brindando confianza y que nosotros estábamos generando confianza en las instituciones”.

Directivo Consejo Comunitario, norte del Cauca

- a) **Realice los procesos de concertación inicial con las comunidades y sus autoridades étnicas.** Entrar a un territorio étnico requiere dedicar tiempo y disposición para negociar posiciones y concertar objetivos y métodos de trabajo conjunto. Es importante respetar los espacios propios de toma de decisiones y realizar los procesos con el respaldo de las autoridades legítimamente elegidas. Los procesos y tiempos variarán dependiendo de la comunidad y particularidades territoriales. Parte fundamental de la concertación es definir quién ejecutará los recursos, qué productos respaldar, cómo conformar los equipos técnicos y generar responsabilidades compartidas. No necesariamente las organizaciones políticas deben ser las ejecutoras de los recursos, puede ser una organización dentro del consejo comunitario o cabildo, o una asociación de organizaciones.
- b) **Asegure espacios de concertación a lo largo del desarrollo del proyecto.** Los espacios de concertación deben ser canales abiertos de comunicación y en constante adaptación. Contar con espacios iniciales para definir objetivos y formas de trabajo conjunto, no significa que no se requiera de revisiones y reflexiones a lo largo de la implementación y seguimiento. Al contrario, a mayores responsabilidades compartidas, mejores deben ser los espacios de concertación (ver más adelante punto 4.2).



2.3 Apoye productos con arraigo en la comunidad y en el territorio



Foto: Enlaza

“Yo empecé a aprender a sacar la piangua pues me enseñó mi mamá y a ella le enseñó mi abuela. Es una tradición ancestral. Antes había mucha cantidad. Me llevaba con cinco años y yo sacaba mis tres, cuatro docenas Yo tenía mi vivero donde iba recogéndolas y luego que ya las tenía íbamos a Buenaventura a remo. Y así nosotros nos criamos. Cada quien tenía su finquita viviendo de la piangua, la pesquita, yo me crié así”.

Recolectora de piangua, Bahía Málaga

- a) **Asegúrese de que las comunidades conozcan y trabajen los productos que se van a fomentar.** Si se articula el trabajo con los planes propios de las comunidades es muy probable que esta condición se dé. Sin embargo, asegúrese de que las comunidades conozcan y trabajen los productos que se va a fomentar, para que el acompañamiento que reciban les permita fortalecer sus procesos en marcha. En algunos casos, puede significar dar continuidad a procesos previos de cooperación que permitieron dinamizar sectores productivos que requieren seguir fortaleciéndose.
- b) **Articúlese con las organizaciones de productores legalmente constituidas.** No todas las comunidades étnicas tienen organizaciones de productores organizadas legalmente, pero busque fortalecerlas en aquellos casos en que las hay. Esto garantiza apoyar procesos con arraigo en la comunidad y con un doliente permanente, durante y posterior a la intervención.



Trabajar con las organizaciones elegidas por la comunidad no asegura la falta de problemas de legitimidad, ya sea por fracturas internas entre las bases sociales o porque los representantes se muevan por intereses particulares. En estos casos, es aún más importante alinear la intervención con los planes propios de desarrollo.



3. TRABAJO COMO SOCIO DE LAS ORGANIZACIONES ÉTNICAS

Impulsar la autonomía de las comunidades y los proyectos propios requiere fortalecer sus organizaciones comunitarias y productivas. Establecer relaciones de socios con ellas permite consolidar sus procesos internos, organizativos y productivos, y mejorar sus capacidades para generar nuevos vínculos con compradores u otras organizaciones o entidades. Por eso:

3.1 Acompañe a las comunidades en la definición y formulación de los proyectos



Foto: ACDI/VOCA

"Las instituciones pueden ayudarnos en la formulación de nuestros proyectos, pero partiendo de nuestras necesidades y de lo que sabemos producir, necesitamos herramientas técnicas para formular y que nos ayuden a buscar espacios para la gestión y financiación de nuestras necesidades".

Líder organización productiva, norte del Cauca

- a) **Permita que la comunidad defina el tipo de producto que se va a fomentar.** Cada organización y región tiene procesos organizativos diferentes. En algunos casos, las comunidades ya tienen definidos los proyectos en los que quieren ser apoyados. En otros, están en procesos internos de concertación y reflexión sobre su territorio, y por lo tanto, se debe entrar a fortalecerlos en lugar de competir.
- b) **Apoye técnicamente la formulación de los proyectos.** Los equipos de trabajo deben identificar cuál es el aporte que pueden ofrecer a las comunidades en los procesos de formulación del proyecto, ya sea en aspectos técnicos, financieros, de ejecución o de incorporación de componentes comerciales o de transformación. Un trabajo articulado garantiza una buena formulación del proyecto.



3.2 Ejecute los recursos a través de las organizaciones comunitarias



Foto: ACDI/VOCA

"Necesitamos capacitación para que nos enseñen a manejar los recursos. Si nosotros mismos los administramos, tendríamos mejores resultados, porque no tendríamos que pensar en contratar asesores externos o en pagar otros gastos que tienen las instituciones... Esa plata se invertiría en la región en su totalidad".

Miembro consejo comunitario, norte del Cauca

- a) **Ejecutar los recursos a través de las organizaciones comunitarias.** De esta manera se reconoce su importancia como socios, al demostrarles confianza en sus capacidades. Además, permite disminuir los gastos en terceros o intermediarios y deja instaladas capacidades locales y experiencia para ejecutar futuros proyectos. Valore con la comunidad el tipo de organización que agrega mayor valor al ejecutar el proyecto: puede ser directamente el consejo comunitario o cabildo; una asociación de cabildos o consejos; o un grupo dentro del consejo o cabildo cuya razón social esté orientada a promover la producción o comercialización.

- b) **Si las organizaciones étnicas prefieren no ejecutar los recursos, acuerden un posible ejecutor.** En algunas regiones del país, situaciones de seguridad o de conflictos internos de las comunidades llevan a que las organizaciones étnicas prefieran no ejecutar recursos para evitar dificultades sobre la marcha. En esos casos, acuerde con ellos posibles opciones de socios que permitan la ejecución.



3.3 Arme equipos de trabajo con personal local seleccionado con las comunidades étnicas



Foto: ACDI/VOCA

“Nosotros sabemos que en las comunidades, entre los socios de las organizaciones, hay la capacidad para hacer parte de cualquier organización pública o privada. La ventaja es que cuando uno es de la región y la gente sabe dónde vive, uno se cuida mucho de que si lo juzgan lo hagan por bueno y no por malo. Uno está comprometido con el territorio y con los procesos locales. Uno se queda y las instituciones se van. Llevar esa doble camiseta ha sido importante, ha sido un aprendizaje. Es decirle a la gente: mire es ACDI/VOCA y aquí, como parte de la comunidad, estamos haciendo un aporte. El hecho de que la comunidad nos vea a nosotros les genera confianza”.

Especialista de Desarrollo Rural ACDI/VOCA y líder comunitario

- a) **Consolide las capacidades locales para gestionar proyectos y brindar asistencia técnica a los productores.** Una relación de socios es reconocer, respetar y apoyar las capacidades locales para gestionar sus propios proyectos, y, a la vez, fortalecerlas. Los equipos de campo incluyen un responsable del proyecto, encargado de establecer el puente entre el financiador, las organizaciones, y los equipos técnicos que brindarán el apoyo directo a los productores.
- b) **Defina con la comunidad los requisitos de selección y seguimiento del equipo local.** La contratación de equipos locales requiere, al igual que en cualquier proyecto, una definición clara de los perfiles requeridos y un proceso de selección transparente y con reglas definidas desde el inicio. Así mismo, una medición del desempeño de sus funciones para, de ser necesario, realizar los cambios o ajustes que garanticen la ejecución del proyecto. Identificar a tiempo posibles problemas y generar respuestas efectivas para solucionarlos, hace parte de la concertación.



Considere que territorios con gran diversidad cultural y conflictos interculturales (por ejemplo con disputas territoriales ente grupos indígenas y afros) pueden requerir equipos diferenciados para no generar desconfianza o agudizar los conflictos. Esta no es una norma general y sólo se puede identificar esta necesidad entendiendo el contexto.



4. ESTABLEZCA REGLAS CLARAS Y ESPACIOS DE DISCUSIÓN

Una relación de socios estratégicos requiere reglas claras desde el inicio para establecer acuerdos, solucionar obstáculos y medir los resultados del trabajo articulado. El respeto por el otro y por sus procesos debe aplicar en ambas direcciones. Para esto, es importante que quien intervenga:

4.1 Acuerde mecanismos para hacer desembolsos, vinculados al cumplimiento de hitos



Foto: ACDI/VOCA

“Con ACDI/VOCA es al revés que en el resto de proyectos de cooperación. Una vez se cumple el hito, ellos desembolsan. Es decir se trabaja al fiado. Por ejemplo, para la compra de material vegetal, teníamos que comprometernos con el vivero para que nos entregara el material y el vivero debía confiar en nosotros. Eso nos implica cumplir nuestra palabra como organización y ser muy correctos en los pagos y las fechas. Trabajar con esa metodología de compromisos cumplidos es muy interesante porque eso hace que tú agiles y trates de hacer las cosas bien, porque si no lo haces bien y de manera eficaz, vas a quedar comprometido con los proveedores. Esa metodología me gusta, eso hace que las personas sean menos quedadas”.

Presidente de asociación de productores, norte del Cauca

- a) **Acuerde mecanismos para hacer desembolsos, vinculados al cumplimiento de hitos/productos fijados conjuntamente.** Los hitos son el resultado de una serie de acciones adelantadas por la comunidad que desencadenan un desembolso. Al trabajar con hitos, no se dan adelantos para que las comunidades legalicen posteriormente, lo que implica un alto desgaste administrativo. Aunque el sistema de hitos no se usó en todos los proyectos, mostró buenos resultados cuando se puso en marcha. Los hitos o productos se acuerdan con las comunidades, de modo que se ajusten a la naturaleza del proyecto y a las capacidades administrativas del contexto.
- b) **Acompañe a las organizaciones a mejorar su capacidad de ejecución.** La mayoría de las organizaciones étnicas no cuentan con suficiente experiencia en la ejecución de proyectos con financiadores externos. Ejecutar los recursos a través de ellos tiene el valor adicional de generar un espacio de aprendizaje y desarrollo de capacidades organizativas que les permita, a futuro, ejecutar recursos de cualquier financiador. Los hitos cumplidos facilitan la revisión sistemática de las dificultades presentadas y los caminos de solución.

4.2 Establezca las instancias necesarias para discutir y solucionar los obstáculos durante la implementación



Foto: Enlaza

“Los comités técnicos operativos nos han gustado, porque una cosa es planear desde el escritorio, o desde la idea de la planeación, y otra cosa es llevarlo a terreno con los comportamientos sociológicos de las comunidades, que hay de todo. Nos sentamos y hacemos seguimiento y ajustamos. Pero lo bueno de los comités es que hay una posibilidad de ir reconstruyendo”.

Representante legal, Consejo Comunitario

- a) **Genere espacios de discusión y toma conjunta de decisiones.** Los comités técnicos locales deben ser espacios de diálogo entre las partes, donde participen su equipo técnico, el equipo de asistencia técnica y las personas delegadas por las organizaciones, donde las decisiones se toman entre todos. Contribuyen a mantener la transparencia y a mejorar la credibilidad de las organizaciones.

- b) **Utilice los comités técnicos locales para lograr flexibilidad en los proyectos, de acuerdo con las situaciones coyunturales que ya vayan presentando.** Defina desde el inicio las reglas de operación de los comités y permita que en él se traten de manera transparente todos los aspectos coyunturales del proyecto, pasando por lo presupuestario, técnico, organizativo, comercial e incluso situaciones externas que puedan afectar la ejecución. Use este espacio para llegar a acuerdos entre todos.



Verifique que los comités se realicen en lugares de fácil acceso para las comunidades y que las puertas estén abiertas para la participación de cualquier miembro del proyecto. Esto facilita la transparencia y la confianza hacia el proyecto y hacia las organizaciones como ejecutoras.



5. APOYE PROYECTOS CON VISIÓN DE CADENA PRODUCTIVA Y RESPETO A LA SOBERANÍA ALIMENTARIA

El apoyo a los proyectos productivos debe responder a las aspiraciones de las comunidades y debe considerar su mercado actual y su capacidad de crecimiento. Para asegurar un aumento en los ingresos de las familias que se sostenga en el tiempo también debe garantizar que la producción no afecte las condiciones ambientales de los territorios, ni ponga en riesgo su soberanía alimentaria. Por eso:

5.1 Apuesta por productos con mercados existentes



Foto: ACDI/VOCA

"Nos hace falta tener conocimiento en estrategias de mercado para nuestros productos, con el apoyo de materiales que nos permitan sacar nuestros productos. Que el transporte no sea tan costoso, que nosotros podemos negociarlos directamente sin la intervención de intermediarios".

Líder, Asocabildos

- a) **Apuéstele a mercados de nicho.** Dependiendo de las regiones y contextos productivos es posible desarrollar proyectos con características diferenciales en el mercado que les garantice un mejor precio de venta. En los casos en que esas circunstancias sean posibles, apoyar procesos de certificación y del valor de marca asociado al hecho de ser productos de comunidades étnicas puede abrir nuevos mercados de consumidores conscientes.
- b) **No olvide las potencialidades de los mercados locales.** Los mercados locales han mostrado ser una buena opción para vender los excedentes de los componentes de soberanía alimentaria, e incluso las cosechas de los proyectos productivos mediante convenios de exclusividad para surtir instituciones públicas locales o a través de las mismas organizaciones étnicas. En regiones con altos costos de desplazamiento de productos hacia y desde centros comerciales, es una opción que mejora la disposición de alimentos y reduce los costos de producción.



5.2 Apoye que los productores asciendan en la cadena productiva



Foto: ACIDI/VOCA

“Antes nosotros presentábamos propuestas productivas nada más. Nunca tuvimos una experiencia que hubiera incluido los tres temas: cultivos de mora, el tema agroindustrial y el comercial. Por eso, fue un reto para nosotros sacar esta propuesta y las actividades. En el tema agro industrial estamos luchando para sacar las buenas prácticas de manufactura. ACIDI/VOCA nos está apoyando porque han sido muy complicadas las certificaciones. En el tema de comercialización, antes de que entrara AVDI/VOCA era una sola línea. Los productores eran los que suministraban y nosotros vendíamos los jugos en eventos, pero no en tiendas. Hoy llegamos a las tiendas, a centros comerciales, y tenemos clientes indígenas que nos hacen pedidos; aquí tenemos 121 cabildos que nos compran los jugos”.

Director Proyecto, Asocabildos

- a) **Planifique la entrega de materiales para transformación de manera gradual.** Una buena manera de aumentar los ingresos de las comunidades es lograr avanzar en procesos de transformación de sus productos. Se puede acompañar este proceso mejorando su infraestructura productiva y fomentando la adquisición de maquinaria de manera progresiva, según los resultados intermedios alcanzados y los nichos de mercado que se identifiquen en la ejecución. Realizar convenios con centros de desarrollo tecnológico, como universidades locales, puede facilitar estos procesos.
- b) **Garantice el funcionamiento de los equipos:** En caso de que los proyectos impliquen la adquisición de activos (maquinaria, infraestructura) busque establecer acuerdos y mecanismos (como pólizas de funcionamiento) que aseguren su utilización en las actividades propias de los mismos.



5.3 Integre la soberanía alimentaria a los proyectos productivos



Foto: ACDI/VOCA

“Somos pequeños productores que estamos tratando de sobrevivir en medio del monocultivo de caña de azúcar. Hace 50 años, nuestros padres tenían madera, frutales, maíz, frijol, hortalizas, plátano, yuca... Todo lo que se necesitaba para el consumo cotidiano. Nos pusimos de acuerdo los siete municipios y encontramos que nuestro punto en común es la finca tradicional. Fue así como decidimos invertir todos los esfuerzos en torno a la finca tradicional como modelo productivo propio. Lo interesante de este modelo productivo no es lo que se siembra, es que es un modo de vida adaptado a diferentes condiciones y que permite incorporar nuevas técnicas, semillas; adoptar cosas nuevas, pero guardando una tradición y siguiendo la vocación de los agricultores y de sus unidades productivas”.

Líder afrodescendiente, norte del Cauca

- a) **Incorpore la soberanía alimentaria como un tema transversal a todo proyecto productivo.** Es importante considerar que los cultivos de pancoger son una tradición ancestral en las comunidades afro e indígenas. Además, la Constitución colombiana establece que los territorios colectivos deben respetar su función social y ambiental. Por lo tanto, el fomento a la soberanía alimentaria no debe entenderse como un componente separado de lo productivo, sino como parte integral de estos procesos. Haga énfasis en que los proyectos productivos consideren como prioridad el sustento alimenticio de las familias.



Es recomendable adaptar o mejorar los productos propios de la región y no trabajar con productos ajenos a la vida cotidiana de las comunidades. Puede ser difícil adoptar en la dieta diaria nuevos productos.



6. INVIERTA EN CONSTRUIR RELACIONES DE CONFIANZA CON LAS COMUNIDADES

Los pilares previamente expuestos son posibles si se invierte tiempo y recursos en la construcción de relaciones. Esta inversión es un factor fundamental para generar resultados, en particular aquellos que le apuestan a la consolidación de procesos colectivos. Atributos deseables en el tipo de relaciones que se establezca con las comunidades son:

6.1 Flexibilidad



Foto: ACDI/VOCA

Tener la capacidad de adaptarse y facilitar herramientas acordes a las condiciones particulares de cada contexto, sin perder de vista los objetivos y resultados esperados.

“Los asesores que acompañan el proyecto se han acoplado y se han entendido con los técnicos de comunidades indígenas. Ha habido buen entendimiento, llegan con sus ideas que han hecho bien a los comuneros y a los productores; no ha habido impedimento a nuestras propuestas. Los directivos y técnicos de ACDI/VOCA se muestran flexibles a nuestros procesos y entienden lo que uno dice, por eso estamos aquí trabajando hasta que se nos acabe el proyecto”.

Líder Asocabildo

6.2 Transparencia

Asegurar a toda la comunidad el acceso a la información y la posibilidad de verificar el manejo de los presupuestos y el cumplimiento de las responsabilidades.

“Aquí en la región muchas organizaciones han adelantado proyectos con la comunidad y nunca se había hecho de manera transparente frente al manejo del presupuesto, desde el principio hasta el final. El manejo ha sido transparente y todo el mundo sabe en qué se gasta y cuánto se gasta en el proyecto. La credibilidad de la organización ha mejorado mucho”.

Líder comunitario, Caldono



Foto: Enlaza



6.3 Legitimidad



Foto: Enlaza

Articular la intervención y decisiones con los planes propios de desarrollo, trabajar con las organizaciones de las comunidades y con personal local, y generar espacios de toma de decisiones conjuntas.

“Las personas encargadas de hacer las capacitaciones son idóneas por sus capacidades de transmitir conocimiento a los usuarios y los usuarios han sido receptivos, eso ha facilitado las cosas, debido al hecho de que sean personas de la zona y que hayan sido escogidas por la organización y que no haya sido una imposición de ACIDI/VOCA, sino una concertación”.

Líder Asprofinca

6.4 Horizontalidad

Trabajar en esquemas de socios que reconocen las capacidades de todas las partes.

“Otra cosa que ha sido muy favorable y que ha ayudado en el enfoque diferencial, es que las decisiones se toman en comité, ese comité está compuesto por un representante de cada una de las partes. Nuestro comité se creó para darle transparencia a las decisiones, que se tomen en consenso, que si vamos a comprar X o Y no es una decisión personal de las directivas”.

Líder organización del norte del Cauca



Foto: ACIDI/VOCA



7. MODELO DE OPERACIÓN

Para las personas entrevistadas, el trabajo con ACDI/VOCA fue diferente a otras “intervenciones” porque generó relaciones entre iguales. Esto se refleja, incluso, en el lenguaje utilizado en las entrevistas:

- *De donante a socio estratégico*: los líderes de las organizaciones se refieren a ACDI/VOCA como su socio y no como un donante.
- *De ejecutores a socios en las organizaciones*: Por su parte, los miembros de los equipos de ACDI/VOCA hablan de las organizaciones que ejecutaron los recursos como sus socios de las organizaciones.
- *De intervención a acompañamiento*: Al verse como socios, hablaron de acompañarse para lograr objetivos comunes.
- *De beneficiarios a productores*: Al trabajar directamente con organizaciones locales de productores, no usaron el término beneficiario, pues los productores y productoras eran asociados o miembros de las organizaciones.

Este tipo de relaciones y atributos se hacen más evidentes al diagramar el modelo de operación que las comunidades identificaron en relación con su trabajo con ACDI/VOCA.

Modelo de operación del ACDI/VOCA a partir del diálogo con comunidades.



Fuente: Construcción propia



Un modelo con tres socios en relación de igualdad:

- ACDI/VOCA: acompaña y financia procesos propuestos por las comunidades.
- La organización étnica: representa los intereses de sus miembros o asociados y lidera la implementación y ejecución de los proyectos.
- Los productores asociados: producen u ofrecen los bienes o servicios que se impulsan en el proyecto, acordes con sus planes propios de desarrollo.

Y con enlaces entre ellos que garantizan el flujo de información y dan legitimidad a las decisiones y acciones emprendidas:

- Entre ACDI/VOCA y las organizaciones étnicas: un coordinador local que propende por una adecuada ejecución de los proyectos y por balancear los intereses de ambas partes.
- Entre las organizaciones y los productores: un equipo técnico local con arraigo en el territorio y elegido por consenso, encargado de la asistencia y capacitación, y que facilita el flujo de información hacia las bases al manejar los códigos culturales y compartir intereses.
- Entre los socios comunitarios y las organizaciones étnicas: asambleas comunitarias y espacios propios de construcción de acuerdos, donde las comunidades definen sus prioridades de desarrollo, que luego son la base para la definición de los proyectos, y donde líderes de las organizaciones deben realizar la rendición de cuentas.
- Entre las organizaciones y ACDI/VOCA: un comité técnico operativo para discutir y reflexionar sobre la implementación del proyecto, y, en caso de ser necesario, definir ajustes.

En la medida en que se cumplan las funciones de cada socio y enlace, los proyectos lograrán mejores resultados. En algunos casos inmediatos y visibles, como una buena venta, un aumento en el ingreso de las familias, una certificación de un curso. En otros, menos tangibles pero con grandes contribuciones a las apuestas comunitarias de largo plazo: espacios de concertación para pensar un territorio; organizaciones con líderes mejor formados, dinámicas de arraigo en zonas de alta migración juvenil; o la decisión de no participar de la economía de la ilegalidad o resistir al avance del monocultivos extensivos.

En últimas, los proyectos son de todos

“El hecho de planear y de tomar decisiones en acuerdo, evita que uno eche la culpa a otro si algo funciona mal. Entonces no se puede decir: es que fue culpa de fulanito, que fue la directiva. No. En realidad si nos equivocamos, nos equivocamos todos, y viceversa”.

Representante legal Asprofinca.